

LEADERSHIP

Jakub Procházka

Co je to „leadership“?

Schopnost jedince ovlivnit, motivovat a umožňovat ostatním přispět k efektivitě a úspěšnosti organizace.

(podle House et al., 2004)

Proces, v rámci kterého jsou lidé záměrně ovlivňováni tak, aby při tom byla směřována činnost skupiny.

(upraveno dle Yukl, 2008)

Osobnost leadera: může být leaderem každý?

- Tzv. „Great man theory“
- Mnoho dílčích charakteristik, nejvíce:
extroverze, svědomitost, inteligence, dominance
- Slabý, nekonzistentní a nepřímý vztah:
nízké korelace, řada mediátorů a moderátorů
- Větší vztah s vnímáním leadera následovníky než s výkonem skupiny
- Z autorů nejznámější Zaccaro

Take home message 1

Leaderem se člověk nerodí.

Dílejší trvalé charakteristiky hrají malou roli a jejich vliv lze kompenzovat.

Chování leadera: jaký přístup je ten správný?

Leader behaviors (40. léta):

- Consideration: vztahové chování (důvěra, respekt, individuální přístup)
- Initiating structure: na úkol zaměřené chování (strukturování, kritika)

	Consideration	Initiating structure
Spokojenost následovníků s prací	.46*	.22
Spokojenost následovníků s leaderem	.78*	.33*
Motivace následovníků	.50*	.40*
Výkon skupiny	.28*	.30*
Vnímaná efektivita leadera	.52*	.39*

*Koeficienty: estimated true score correlation (meta-analýza), * $p < .1$*

Judge, Piccolo, Ilies, 2004

Take home message 2



Pro dlouhodobý úspěch leadera je důležité zaměření na úkol i na vztahy. Napříč situacemi.

Transformační leadership

Full range leadership model

- Nejzkoumanější teorie v posledních 20 letech
- Transformační přístup: efektivní napříč kulturami a situacemi

Transformační přístup

Idealizovaný vliv („charisma“)

Inspirojící chování

Intelektuální stimulace

Individuální přístup

Transakční přístup

Podmíněné odměňování

Řízení pomocí odchylek - aktivní

Řízení pomocí odchylek - pasivní

Laissez – faire leadership

Take home message 3

Transformační leadership souvisí ze známých přístupů nejvíce s dlouhodobým výkonem jednotlivých následovníků i týmů.

Toxický/destruktivní leadership

Table 1. Harmful behaviors and associated leadership theories

Behavioral characteristics	Abusive ¹	Tyrannical ²	Destructive ³	Bullying ⁴	Toxic ⁵	Laissez-faire ⁶
Demoting/marginalizing, or degrading	X	X	X	X	X	
Ridiculing/mocking	X	X	X	X	X	
Social exclusion	X			X	X	
Ostracizing/disenfranchising employee					X	
Inciting employee to chastise another				X	X	
Exhibiting favoritism	X	X	X		X	
Harassment (including sexual)	X		X	X		
Emotional volatility	X		X	X		
Coercion	X				X	
Using physical acts of aggression		X	X	X	X	
Threatening employees' job security				X	X	
Forcing people to endure hardships				X	X	
Being deceptive/lying	X	X	X		X	
Blaming others for the leader's mistakes	X	X	X	X	X	
Taking credit for others' work		X		X		
Pitting in-group members against out-group members					X	
Ignoring comments/ideas					X	X
Acting disengaged			X			X
Stifling dissent		X			X	X
Being rigid		X			X	X
Presenting toxic agendas as noble visions					X	

Note: ¹Tepper (2000); ²Ashforth (1994); ³Einarsen et al. (2007); ⁴Namie (2000); Rayner and Cooper (1997); ⁵Lipman-Blumen (2005); ⁶Lewin et al. (1939).

Take home message 4

Toxický přístup manažerů se odráží v pozorovatelném chování a organizace ho může cíleně rozeznávat a reagovat na něj.

Další (dnes nezmíněné) teorie leadershipu

- Lewinovy styly vedení (1939!)
 - Autoritativní, liberální (laissez-faire), demokratický
- Manažerská/vůdcovská mřížka (Leadership grid)
 - Další nástroj navazující na výzkumy z Ohio State University
 - Posuzuje míru zaměření na úkol a zaměření na lidi
 - Aktuální poznání: Obě zaměření jsou důležité (viz situační teorie)
- Leader-member Exchange (LMX)
 - Pro efektivitu leadershipu je klíčová kvalita vztahu leadera a následovníků
 - Kvalita vztahu je založena na kvalitě sociálních směn mezi nimi
- Sdílený leadership
 - Ve skupině je více potenciálních leaderů
 - Vynořují se dle svých schopností, když je to potřeba

Shrnutí

Leaderem se člověk nerodí.

Dílčí trvalé charakteristiky hrají malou roli a jejich vliv lze kompenzovat.

Pro dlouhodobý úspěch leadera je důležité zaměření na úkol i na vztahy. Napříč situacemi.

Transformační leadership souvisí ze známých přístupů nejvíce s dlouhodobým výkonem jednotlivých následovníků i týmů.

Toxický přístup manažerů se odráží v pozorovatelném chování a organizace ho může cíleně rozeznávat a reagovat na něj.



Děkuji za pozornost